

”Vetenskaplig evidens stödjer Nya Karolinskas arbetssätt”

*DN DEBATT 8/1. Många klagar över svagt ledarskap i svensk sjukvård, men när en ledningsgrupp utifrån en starkt patient-centrerad framtidsvision initierar ett banbrytande förbättringsarbete är det bara kritikerna som ges utrymme. Om vi skall kunna rusta Sveriges sjukvård för framtiden måste vi våga tänka nytt, skriver Stefan Larsson och Johan Öberg, BCG.*

Svensk sjukvård har varit världsledande och bidragit till såväl vår låga spädbarnsdödlighet som vår långa livslängd. Svenska innovationer i sektorn har utvecklats till flera internationella företag.

Men Sveriges hälso- och sjukvårdssystem, liksom många andra länders, brottas med en ohållbar kostnadsutveckling och flera fundamentala utmaningar. Sverige investerar närmare 12 procent av BNP i hälso- och sjukvård, mer än någonsin. Trots det har svensk vårdpersonal närmare 70% procent högre sjukskrivningstal än befolkningssnittet och våra patienter är mer missnöjda med hur de blir bemötta än i jämförbara länder. Sverige har också en högre läkartäthet, men färre patientbesök per läkare.

En fundamental reformering av hälso- och sjukvårdssystemet är nödvändig för att vända dessa trender, förbättra folkhälsan till en hållbar kostnad och skapa en inspirerande arbetsmiljö för personalen.

I det avseendet är Karolinska Universitetssjukhuset en pionjärsatsning. Inspirerat av internationellt ledande sjukhus som Cleveland Clinic i USA och Martinikliniken i Tyskland är målet att stärka högspecialiserad vård och forskning i världsklass. Sjukhuset arbetar alltmer med patienten i centrum, vilket skapar nya möjligheter för samarbete mot gemensamma mål - att förbättra patientutfall, stärka forskningen och tillvarata medarbetarnas kompetens. Resultaten börjar synas. Sedan 2015 har Karolinska klättrat i Dagens Medicins ranking av Universitetssjukhus från 7:e till 3:e plats och vänt ekonomiskt underskott till balans.

BCG har haft förmånen att samarbeta med Karolinska Universitetssjukhuset sedan hösten 2011, ett samarbete som granskats av framför allt DN. Vår roll bör ses i ett större perspektiv. Idén om ett nytt universitetssjukhus presenterades för landstingsstyrelsen 2001 och ingick i Stockholms Läns Landstings (SLL) vision ”FHS – Framtidens Hälso- och Sjukvård”, som ville kraftfullt ändra vårdkartan i Stockholm, med bl.a. ökat fokus på prevention och närsjukvård.

I april 2008 beslutade landstingsfullmäktige att genomföra bygget av NKS och i juni 2010 tilldelades Skanska uppdraget. Fram till årsskiftet 2011/2012 sköttes planeringen av det nya sjukhuset av den så kallade NKS-förvaltningen, underställd SLL och helt separat från sjukhusets ledning. BCG hade fram till halvårsskiftet 2011 ingen koppling till projektet.

Sent på våren 2011 blev sjukhusets ledning informerade av SLL om att de skulle ta över ansvaret för flyttplaneringen från 1 januari 2012. Vid denna tidpunkt, fem år innan de första patienterna skulle flyttas, hade sjukhusets ledning inte sett ritningarna. Det fanns inte beslut om vilka patienter som skulle vårdas på NKS, vilka som skulle flyttas till andra sjukhus eller hur sjukhuset skulle användas. Upphandling av utrustning hade knappt startat. Det saknades helt enkelt en plan för flytten och verksamheten.

I oktober 2011 gick därför sjukhuset ut i en upphandling för externt stöd, där BCG i hård konkurrens vann uppdraget att vara ledningens strategiska rådgivare i planeringsarbetet. BCG etablerade en projektledning, som snabbt med hjälp av internationella experter definierade de viktigaste delarna i arbetet, utvecklade tidplaner, mötesrutiner och beslutsordning. Under 2011-2014 arbetade BCG intensivt tillsammans med hundratalet medarbetare på sjukhuset för att stärka den interna

projektledningen, analysera verksamheten, definiera vilka patienter som borde vårdas i det nya sjukhuset och var, samt risk- och konsekvensanalys. Givet förutsättningarna 2011, är den hittills genomförda flytten en framgång och inget annat än en hjälteinsats av sjukhusets medarbetare.

Den andra halvan av BCGs samarbete med sjukhuset inleddes oktober 2014 när sjukhuset fick en ny vd, professor Melvin Samsom. Hans vision var att kraftfullt stärka patienternas roll och definiera verksamhetens framgång som förmågan att uppnå bättre patientresultat genom att förena vård, forskning och undervisning. Den s.k. tematiska organisationen beslutades i landstingsfullmäktige redan 2010 och var basen för NKS utformning. Efter en ny, konkurrensutsatt upphandling i början av 2015 fick BCG uppdraget att hjälpa ledningen utveckla en ny verksamhetsmodell präglad av patientcentrering och ökat samarbete mellan sjukhusets olika personal- och expertgrupper, där värdebaserad vård varit en del av tankegodset. Från våren 2015 till sommaren 2017 bistod BCG sjukhusledningen i detta arbete.

Vi har haft flera av världens främsta konsulter på området engagerade i projektet. Och vi har alltid agerat i enlighet med avtal och överenskommelser med sjukhuset. Vi välkomnar NKS internrevision och bidrar gärna med underlag så bästa möjliga förutsättningar ges för en korrekt analys.

[Värdebaserad vård har som begrepp aktivt förvrängt](#) i den svenska debatten. Det är inte en konsultprodukt från BCG utan idén publicerades redan 1915 av läkaren Ernest Codman i Boston. Det är inte heller en organisations- eller ersättningsmodell, utan en strategi för framtidens sjukvård som idag anammats av flera hundra sjukhus, OECD och länder som Nederländerna och Danmark. För att få en bild av hur det fungerar i praktiken borde fler, som [Uppsala Nya Tidning \(27/12 2017\)](#), intervjua vårdpersonal som faktiskt arbetat med värdebaserad vård.

I media har det debatterats om det finns vetenskaplig evidens för Karolinskas nya verksamhetsmodell. Det vi vet med säkerhet är att dagens organisation av svensk sjukvård haltar. Vad gäller värdebaserad vård finns mängder med vetenskaplig evidens. Svenska forskare och kvalitetsregister har i decennier visat hur viktigt det är att mäta hur det går för våra patienter för att förbättra vårdens resultat. Så har Sverige exempelvis fått världens bästa vård för hjärtinfarkt-patienter.

Karolinska Universitetssjukhusets ledning har tagit ansvar för det kanske mest komplexa förändringsarbete som något Europeiskt Universitetssjukhus genomfört. Många klagar över svagt ledarskap i svensk sjukvård, men när en ledningsgrupp utifrån en stark patient-centrerad framtidsvision initierar ett banbrytande förbättringsarbete är det bara kritikerna som ges utrymme. Om vi skall kunna rusta Sveriges sjukvård för framtiden, måste vi våga tänka nytt. Det arbete som nu utförs lägger grunden för ett nytt sätt att hjälpa patienter och en ny era av innovationer och utveckling till nytta för medborgare och samhället i stort. Diskussionen om hur sjukvården bör organiseras och styras är kritisk för Sverige, men måste präglas av respekt, öppenhet och insikt om att vi och andra ytterst har ett gemensamt mål. Att lyfta svensk hälso- och sjukvård.

Stefan Larsson  
Leg. Läkare och Docent vid Karolinska Institutet  
Senior Partner, The Boston Consulting Group

Johan Öberg  
Senior Partner och Sverigechef, The Boston Consulting Group